



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: GERÊNCIA DE CUSTOS E CAPITAL DE GIRO

AREA: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

NASSER SHAWQI HILAL NASER

2080088/2

GESTÃO DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Brasília

2012

NASSER SHAWQI HILAL NASER

GESTÃO DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Curso(TC) apresentado
como requisito para conclusão do curso
Administração de Empresas do
UNICEUB – Centro Universitário de
Brasília

Orientador: José Antonio R. do
Nascimento

Brasília

2012

NASSER SHAWQI HILAL NASER

GESTÃO DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA
EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Curso(TC) apresentado
como requisito para conclusão do curso
Administração de Empresas do
UNICEUB – Centro Universitário de
Brasília

Orientador: José Antonio R. do
Nascimento

Brasília, _____ de _____ de 20__

Banca Examinadora

Prof.(a)

Orientador (a)

Prof.(a)

Examinador (a)

Prof.(a)

Examinador (a)

GESTÃO DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Nasser Shawqi Hilal Naser

RESUMO:

Esse artigo apresenta o conceito de Gestão de Custos, que é a forma como os dados coletados pela contabilidade de custos são utilizados, e todos os fatores que o envolvem como métodos de custeio, evolução da tecnologia, margem de contribuição, lucro, administração de materiais, ponto de equilíbrio, teoria das restrições e formação de preços. Em um ambiente de negócios atual onde a competitividade está ficando cada vez mais acirrada é importante saber como estar a frente da concorrência. Para isto neste artigo é investigado como todos estes fatores podem ser utilizados para tomada de decisões e assim se tornar um diferencial competitivo para uma empresa, mais especificamente no segmento de materiais de construção. Duas empresas são analisadas e comparadas neste trabalho, demonstrando a diferença que há na estabilidade financeira e potencial de crescimento entre a que utiliza métodos de gestão de custos e a que não utiliza.

PALAVRAS CHAVE: Custos, gestão de custos, decisões, contabilidade.

1. INTRODUÇÃO

A lei básica no mundo negócios de hoje é simples, fazer mais com menos. Há muito tempo empresários vêm aprimorando técnicas de produção, logística, marketing e vendas para redução de custos e despesas. Em um mundo globalizado a guerra pela sobrevivência é difícil, ou o empresário aplica técnicas gerenciais em seu negocio ou fica estagnado, talvez até seja eliminado do mercado. Por isso explica-se a acelerada evolução das técnicas de gerenciamento de custos nos últimos anos.

O Objetivo do presente artigo é pesquisar como a gestão de custos pode ajudar no processo de tomadas de decisões e ser um diferencial competitivo, dessa forma, e ajudar no crescimento da empresa. Os objetivos específicos são: conceituar a gestão de custos e sua diferença para a contabilidade financeira, conceituar todos os fatores que envolvem a gestão de custos e analisar o desempenho da empresa Multipiso que aplica a gestão de custos na empresa com outro concorrente que não se beneficia dessa ferramenta. Justifica-se esse artigo academicamente por explicar a gestão de custos e aprender como ela pode ajudar no crescimento de uma empresa, mostrando a grande relevância que esse tema tem para estudos. De modo aplicado por gerar crescimento da empresa por meio da gestão de custos, e poder aplicar melhorias na empresa a partir desse estudo. Socialmente por mostrar como a gestão de custos é necessária para uma empresa, observando-se que a maioria dos empresários brasileiros não utiliza dessa ferramenta.

Neste trabalho duas lojas de materiais de construção, uma com gestão de custos e outra que não pratica gestão de custos são analisadas. As duas empresas estão localizadas em Brasília no Setor de Indústrias e Abastecimento, muito próximas uma da outra, o que já elimina a variável de melhor localização. As duas empresas também têm o mesmo tamanho físico, trabalham com praticamente o mesmo mix de produtos, como pisos e revestimentos de cerâmica e de porcelana, argamassas e rejuntas e materiais de acabamento em geral como louças, metais e banheiras. A multipiso adere à gestão de custos e a segunda loja não. Neste trabalho é analisado qual das duas lojas estão em melhor situação financeira, e qual é a melhor preparada para enfrentar a concorrência.

2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é aplicada, que segundo Silva e Menezes (2001) é quando a pesquisa tem o objetivo de gerar conhecimento para resolver problemas específicos. Este método se aplica a esse trabalho por analisar como a gestão de custos pode ajudar em tomadas de decisões acertadas e ser um diferencial competitivo e ajudar no crescimento da empresa, essa técnica se mostra ideal.

O tipo de pesquisa empregado nesse trabalho é exploratória. Segundo Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tem como objetivo fazer com que o leitor entenda o problema que o pesquisador tenta solucionar. Este trabalho procura encontrar quais são as vantagens de se aplicar gestão de custos em uma empresa, para que assim possa criar técnicas para aumento das vendas. Portanto essa técnica é a que melhor se aplica.

Para ajudar na resolução do problema, foi escolhido o método de abordagem quantitativo. Segundo Godoy (1995) o método qualitativo é a análise de dados coletados no lugar pesquisado, e tem como principal instrumento o pesquisador, e é de caráter descritivo e ponto de vista indutivo. Essa técnica mais usada por gestores. A pesquisa tinha este mesmo intuito. Portanto foram coletados dados financeiros da empresa, para se analisar e chegar a uma conclusão.

Nesse trabalho é feito um estudo de caso. Segundo Godoy (1995) é um estudo amplamente utilizado em pesquisas da administração, pois tenta, por meio de coletas de dados da empresa, saber o porquê de certos fenômenos acontecerem. No caso deste trabalho, descobrir o porquê de aumento das vendas em uma empresa que utiliza a gestão de custos.

A coleta de dados é feita diretamente no sistema da empresa, onde pode analisar custos, preço de venda, lucratividade geral e por item, estoque, rotatividade de cada item. Nos custos do sistema estão inclusos frete por peso, impostos, custos fixos e variáveis. Por fim uma entrevista com o proprietário da empresa para tirar dúvidas sobre processos de controle, financeiros e logísticos.

As ferramentas de sistema utilizadas serão: curva ABC, Relatório Analítico de Vendas Mensais, Cadastro de produtos e análise de vendedores.

3. CONCEITO DE CUSTOS

Antes de falar de custos precisa-se definir o que são gastos. Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2005) gastos ocorrem a todo momento, e em qualquer lugar na empresa. Esses gastos podem ser classificados como custos, despesas ou perdas.

Custos são gastos empregados diretamente na produção de produtos ou na compra de materiais para revenda. No caso da Multipiso a compra de pisos, revestimentos ou acabamentos das fábricas.

Já despesas são os gastos do processo de geração de receitas. No caso da empresa estudada neste trabalho, salários de funcionários, contas de água, luz, telefone, compra de equipamentos e impostos.

Já perdas são gastos que não geram receitas. A quebra de uma caixa de piso ou mesmo um saco de argamassa estourado seriam exemplos.

Segundo Bruni e Famá (2002), generalizando, custos pode ser considerado, em medida monetária, o quanto se gasta para fabricar certo produto ou gerar um serviço. Mas, contabilmente ou sob a ótica da gestão pode ser interpretada de varias maneiras.

Analisando o que o autor acima fala, pode-se concluir que custo simplesmente visto como custo pode ser em valor monetário o quanto que se gasta para fabricar, ou comprar para revenda ou até mesmo para prestar um serviço. Esse custo deve ser adicionado de uma margem de lucro para empresa. Mas como ele ressalta sobre o olhar da gestão podem ser esses custos: contábeis, de oportunidade, financeiro pleno ou muitos outros existentes.

Já para Hasen e Mowen (2003), o que separa custo de uma despesa é o tempo. Enquanto são usados na produção são despesas, essas despesas deduzidas da receita são os resultados de uma empresa. A diferença de uma despesa para uma perda e que despesa gera receita, a perda não, mas os dois são custos no final do processo para uma empresa.

Segundo o que Hasen e Mowen explicam, podemos ver que uma das coisas que o gestor tem que focar na empresa é a eliminação de perdas, pois as mesmas não geram receitas, e não contribuem para o crescimento empresa. Quanto menos perdas a empresa tem, mais competitiva no mercado ela é.

Os custos segundo Horngreen, Datar E Foster (2004) podem ser divididos como custos diretos ou indiretos. Sendo o custo direto aquele que pode ser

rastreado para certo produto, por exemplo, o custo de um papel para imprimir um jornal, ou até mesmo os salários dos jornalistas que elaboram o jornal. Já o custo indireto não pode ser rastreado diretamente para o produto, no exemplo acima, seria o aluguel do prédio onde fica o jornal, ou mesmo os supervisores da produção, mas nesse caso ele se apropria para o produto que a empresa produz.

4. GESTÃO DE CUSTOS

Segundo Hasen e Mowen (2003), há uma diferença entre contabilidade financeira e gestão de custos, pois as informações geradas pela contabilidade financeira são generalizadas, não servem para tomadas de decisões, e sim apenas para que clientes externos como investidores e bancos possam ter uma idéia de como a empresa está de “saúde” e investir o dinheiro no caso do investidor ou emprestar dinheiro no caso de bancos.

Ainda segundo Hansen e Mowen (2003), a gestão de custos são informações úteis produzidas para usuários internos da empresa, mais especificamente os gestores da empresa, para que possam definir quanto o produto que a empresa oferece custa, e assim tomar decisões, planejar e controlar. Essas informações requerem um conhecimento profundo da estrutura dos custos da empresa. A gestão de custos fica dividida em duas partes a contabilidade de custos e a contabilidade gerencial.

A contabilidade de custos para Hasen e Mowen (2003) serve para coletar os dados de custos sobre os produtos, serviços, cliente e engloba os gastos da empresa. Se essa informação for utilizada pela contabilidade financeira da empresa a contabilidade de custos tem que seguir os princípios de contabilidade geralmente aceitos, já no caso de essas informações serem usadas para a gestão de custos elas não precisam seguir os princípios de contabilidade geralmente aceitos e na maioria dos casos não seguem. A Contabilidade Gerencial fica a cargo de saber como as informações da contabilidade de custos e outras informações tanto financeiras quanto as não financeiras vão ser utilizadas para a tomada de decisões, planejamento ou controle.

Analisando o ponto de vista de Hasen e Mowen, nota-se que há grande diferença entre termos da contabilidade que pode confundir a cabeça de qualquer cidadão comum ou até mesmo de pessoas formada em administração de empresas.

O problema na maioria das empresas de pequeno e médio porte, e às vezes, até em empresas de grande porte é que não se sabe, especificamente, para onde está indo cada centavo da empresa. Essas informações são úteis, pois sem elas é impossível haver uma gestão de custos eficiente na empresa.

As organizações industriais, dentro de suas atribuições administrativas, precisam obter e coordenar informações sobre estimativas de vendas, capacidade financeira, estoques, prazos de entrega e custos de fabricação. Estas informações são subsídios fundamentais para a elaboração de um planejamento da produção que possa explorar as potencialidades disponíveis no mercado. A apropriação dos custos indiretos de fabricação aos diversos produtos se constitui num dos principais aspectos estratégicos para uma organização industrial. Apropriações inadequadas podem prejudicar sensivelmente o comportamento das vendas de seus produtos e até reduzir sua participação relativa dentro do mercado.

A crescente competitividade, os reflexos da abertura de mercado para os produtos estrangeiros e a necessidade de otimizar resultados demandam procedimentos de apropriação de custos indiretos que tornem os preços dos diversos produtos fabricados mais competitivos e que explorem as tendências do mercado consumidor. (ALDO, L. C. C., Gestão de custos: apresentação de um modelo quantitativo sobre custos indiretos de produção)

Segundo o autor acima a questão de custos pode ser muito mais complexa do que se imagina, pois se o empresário calcula custos de menos para seu produto pode até vender mais, mas seu produto não vai dar lucro. No caso de adicionar custos excessivos para o produto ele acaba ficando caro demais e sua participação no mercado fica comprometida. Coisas que nem passam pela cabeça de maioria dos empresários acabam adicionando no custo, uma das coisas, por exemplo, é excesso de estoque, o empresário compra demais para estocar e acaba ou perdendo dinheiro que fica imobilizado ou pagando juros, pois suas vendas não estão de acordo com o estoque e assim não consegue pagar as contas em dia. Resumindo, montar os custos de um produto é como fazer um bolo, mas sem receita, você ter que ir montando e testando até chegar ao ponto certo onde o mercado aceita seu produto.

5. MÉTODOS DE CUSTEIO

Um dos maiores desafios das empresas modernas é conseguir alocar com exatidão custos aos seus produtos. Esse é um importante fator para as empresas

quando se trata de concorrência acirrada e margens de contribuição cada vez menores. Decidir qual método é mais eficaz para a empresa é complicado, mas necessário quando a empresa quer ser competitiva. O método por absorção é obrigatório no Brasil para fins de declaração de imposto de renda, mas nem sempre é o melhor para a empresa.

Entre os métodos de custeio há o por absorção, ABC (método baseado em atividades) e o custeio direto ou variável.

- Custeio por Absorção:

O custeio por médias gerais, ou absorção, é segundo Horngreen, Datar e Forter (2004) quando uma empresa divide todos os custos indiretos para todos os produtos e serviços que a empresa oferece. O que é errado, pois se pode custear um produto para mais ou para menos. No caso de um produto ser custeado em demasia o valor de venda do produto pode ficar acima do mercado e prejudicar as vendas do mesmo, no caso de custear para menos, o produto pode até vender bem e ter grande fatia do mercado, mas nesse caso o produto pode estar dando um lucro muito abaixo do esperado ou até mesmo prejuízo para a empresa.

Ainda segundo Wernke (2005) o método por absorção é o mais empregado em empresas e consiste de rateio de todos os custos diretos e indiretos para todos os produtos. E entre suas vantagens estão, atendimento à legislação brasileira, apuração de custos por centros de custos. Mas há desvantagens gerencialmente por maquiar resultados, beneficiando alguns produtos e prejudicando outros.

- Custeio por Atividade (ABC)

O custeio baseado em atividades (ABC) segundo Wernke (2005) designa custos para cada produto da empresa de acordo com os recursos consumidos. Desta forma cada produto tem uma forma diferente de demonstração de resultado, possibilitando a empresa a tomar decisões sobre o que melhorar em seu mix de produtos.

O custeio por atividade é um modo mais eficiente de se trabalhar, podendo trabalhar com alguns produtos com preço abaixo do concorrente, possibilitando a empresa a trabalhar com um método mix de precificação dos produtos. Assim a

empresa pode trabalhar com alguns produtos com preços agressivos atraindo clientes com iscas, e treinando vendedores para venderem além dos produtos promocionais outros produtos que compensem o *mark-up* baixo do produto que o cliente compra. Técnica muito usada em grandes redes de supermercados.

- Custeio direto ou variável

O custeio direto ou variável segundo Wernke (2005) levam em conta apenas os custos diretos e variáveis como preço de compra, tributos e comissões de vendedores devem ser aplicados ao produto e os custos fixos devem ser abatidos do resultado final da empresa.

Pode ser um método muito perigoso de se trabalhar. Os custos fixos não estão incluídos no preço das mercadorias possibilitando uma marcação mais baixa nos preços dos produtos o que pode gerar um aumento significativo nas vendas, mas a empresa tem que ser enxuta com poucos gastos fixos, e metas de vendas bem elevadas para que não sejam prejudicados seus resultados quando se abaterem os custos fixos.

Analisando os modos de custeio citados, o custeio por absorção se mostra pouco eficiente por não alocar os custos de forma eficaz podendo atrapalhar a empresa em sua política de vendas. No caso da empresa querer fazer promoção de vendas de algum produto específico, que tenha custos mais baixos e possa ser usado como chamariz, fica muito difícil chegar a um preço que realmente atraia muitos consumidores.

No caso das lojas de materiais de construção estudadas no presente artigo, mesmo sendo considerado errado pelos autores, o custo por médias gerais, ou absorção, é o usado para a formação de preços dos produtos. Isso porque, apesar de alguns produtos requerem mais cuidados, ou serem mais frágeis e causarem mais perdas, o custeio baseado em atividades mudaria em poucos centavos, considerados insignificantes na formação dos preços dos produtos. Além de que fazer o custeio baseado em atividade tomaria muito tempo e o custo de fazer isso seria maior que a perda causada pela utilização de custeio por absorção.

6. LOGÍSTICA

O Concil of Logistic Management, entidade norte americana dos profissionais de logística, a definição de logística seria:

“Um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz, de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com propósito de atender às exigências dos clientes e consumidores.”
(GONÇALVES, P. S)

No cenário atual a China atua com força no mercado de materiais de construção brasileiro. Pastilhas de vidro, porcelanatos polidos, metais, louças e outros materiais já não têm praticamente condições de serem fabricados no Brasil, pois os varejistas têm esses mesmos materiais vindos da China até 40% mais baratos. Por isso as empresas de materiais de construção precisam de um ótimo plano de logística para poder trazer esses materiais de forma mais rápida e barata. As maiores empresas de materiais de construção do país já estão fazendo suas importações diretas da china há cinco ou seis anos, de forma que as empresas de médio porte, como é o caso da Multipiso, precisam fazer o mesmo para poder concorrer igualmente.

Todo esse processo de logística, como descreve na definição do CLM acima, leva o empresário a tomar todos os cuidados, estando presente, desde a compra e carregamento na China, passando pela contratação de empresas de transporte marítimo e dos despachantes no porto brasileiro até o produto estar em seu depósito para entrega para os consumidores finais. Outros cuidados também estão inclusos na parte de logística, como o tempo de transporte, e como no Brasil há muita burocracia portuária, o empresário precisa levar em conta o tempo o pode vir a perder se o container ficar canal vermelho, onde a mercadoria passa por uma rigorosa inspeção, por exemplo, para não ficar sem estoque. Por outro lado também precisa sempre lembrar que não pode ficar com estoque ocioso. Em todo esse processo há custos que precisam ser analisados de perto pelo importador.

A logística interna é mais simples, mas há de se tomar muitos cuidados. No Brasil quase todo transporte de bens são feitos por meio terrestre, não diferente os materiais de construção também. Alguns cuidados com empresas com qual se transporta têm que ser tomados. Da mesma forma do transporte internacional

prazos são importantes, ainda mais pelo fato de algumas mercadorias serem vendidas por encomenda.

7. EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Atualmente com a evolução da tecnologia da informação, uma das coisas mais importantes são computadores monitorando e controlando o que acontece na empresa. Produtos não benéficos para as empresas podem ser excluídos do mix, eliminando, por exemplo, custos com ociosidade de estoque. As compras podem ser baseadas em giros do estoque, possibilitando a empresa a comprar a quantidade correta de produtos suficientes para certo período, no caso de materiais de construção não é recomendado ficar com nenhum produto por mais de três meses em estoque pelo fato dos prazos oferecidos por fornecedores para pagamentos. Com *softwares* modernos os gestores têm informações em tempo real, assim ganhando tempo para tomada de decisões, e quanto mais rápido decisões são tomadas na empresa, mais a frente da concorrência essa empresa fica, tornando isso um diferencial competitivo para a empresa.

Outra tecnologia oferecida e de muito valor são câmeras de vigilância que não apenas evitam assaltos, mas ajudam a vigiar e controlar o que os funcionários fazem na empresa. Pode-se verificar se o funcionário está desempenhando suas funções corretamente em horários específicos. Outra vantagem é poder controlar entrega de produtos confirmando que todas as saídas de estoque estão sendo feitas em quantidade corretas, evitando assim desvio de materiais.

8. TOMADA DE DECISÃO

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2005), há varias maneiras da contabilidade de custos ajudar na tomada de decisões gerenciais. Definição de preços para venda, mix de produtos a serem empregados, e lucratividade de cada produto são os pontos cruciais de decisões a serem tomadas baseadas nessas informações.

Ainda Segundo José Perez Jr., Luís Oliveira e Rogério Costa (2005) há a propagação dos métodos de custeio direto ou variáveis como os que geram informações mais confiáveis e ágeis para a tomada de decisões.

Segundo Wernke (2004) os custos podem ser divididos em relevantes e não relevantes, sendo o relevante aquele que é afetado pela tomada de decisão, e os não relevantes são aqueles que não são possíveis de serem mudados ou eliminados, portanto os custos não relevantes devem ser desconsiderados. Exemplo de custo não relevantes são impostos.

Wernke (2004) ainda exemplifica com o autor Sakurai (1997) onde é comentado o caso da Ford que decidiu que o custo de um processo legal por morte seria menor que o custo da engenharia para trocar um tanque de combustível em lugar impróprio. A empresa apesar de parecer estar tomando uma decisão lógica, levaram em consideração apenas os gastos em curto prazo considerando-os relevante e desconsideraram os gastos com perda de reputação que poderia lhes afetar em longo prazo.

9. DECISÃO DE INVESTIMENTO

Uma das maiores dúvidas para o empresário é decidir onde investir o capital gerado pela empresa. Uma decisão errônea pode trazer um custo de oportunidade enorme. São várias opções de investimento, e quando se investe em uma tem que abrir mão de outra. No caso de uma empresa de varejo pode-se pensar em reformar, aumentar e melhorar o ponto de venda, então investir no crescimento do estoque e mix de produtos, ou até em propaganda e marketing para a empresa entre outras opções. O que cabe ao empresário é decidir qual investimento custaria menos dinheiro e trará maior retorno.

Datar, Horngren e Foster (2004) dividem essa decisão em seis etapas.

1. Identificação: A empresa deve definir quais projetos que necessitam de capital são necessários para atingir as metas e satisfazer as estratégias da empresa.
2. Pesquisa: Investigar quais projetos alternativos, e mais baratos, podem ser implantados de forma a atingir as metas da mesma forma.
3. Aquisição de informações: Avaliar se o custo do projeto trará o retorno esperado para o investimento de capital.
4. Seleção: escolher o projeto ou projetos possíveis de serem implementados, e que tenham um retorno de capital aceitável.
5. Conseguir dinheiro para os projetos.

6. Implementar e controlar os projetos.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004) Alguns são os métodos para se analisar a compensação financeira de um investimento em projetos:

- Valor presente líquido: Esse método traz para o presente todo o fluxo de caixa esperado para um período e mais o retorno esperado para o investimento do capital. O projeto só é aprovado quando o valor é maior que zero.
- Taxa interna de retorno: é o valor de taxa de retorno no presente. No caso de o valor esperado de retorno ser de 50% ao ano, por exemplo, essa é a taxa que faz o VPL ser igual à zero.
- Recuperação do investimento: Ferramenta mais simples entre as quatro calcula em período de tempo, com projeções de fluxo de caixa, o retorno do investimento inicial feito.
- Taxa de retorno da contábil: Divide a taxa de retorno em períodos anuais de abatendo a desvalorização do que foi comprado ou construído. A fórmula para cálculo é:

$$TRC = \frac{\text{AUMENTO NO LUCRO MÉDIO ESPERADO}}{\text{INVESTIMENTO INICIAL}}$$

Como exemplo pode-se usar a reforma da fachada da empresa estudada neste trabalho. O investimento inicial para a reforma foi de \$100,000.00 o esperado é que esta fachada dure cinco anos tendo uma depreciação de \$20,000.00 ao ano. Houve um aumento de vendas de 20% estimado por causa da fachada proporcionando um lucro anual de \$130.560,00 então:

$(130,560 - 20,000) / 100.000 = 1.1056$ trazendo uma taxa TRC de 110,56% ao ano do investimento.

10.VENDAS

Para Casas (2009) o departamento de vendas é o mais importante de qualquer organização. Não importa se empresa tem os melhores produtos, serviços

ou se eles são o que vão satisfazer a necessidade do cliente se não houver vendedores competentes, treinados e estimulados.

Alem de um processo seletivo rigoroso para se contratar vendedores, treinamentos e reciclagens são necessários anualmente para que não fiquem estagnados. Motivação é um fator de máxima importância para se manter e aumentar o nível de vendas. Para Casas (2009) vários fatores podem influenciar na motivação dos vendedores:

- Falta de confiança no administrador: Quando o Administrador é novo, ou há falta de organização o funcionário acaba se sentindo desmotivado.
- Condições de trabalho: Algumas empresas não oferecem condições de trabalho boas o suficiente para que o funcionário se motive a produzir. Essas condições podem ser desde estrutura física, salários, até metas difíceis de serem alcançadas.
- Características do cargo: Um cargo precisa ser bem definido pela gerência, a falta de liderança ou comando do vendedor pode acarretar em desestímulo para o trabalhador.
- Outros: Falta de reconhecimento por parte do empregador, ou tratamento diferenciado para funcionários do mesmo nível podem acarretar em conflitos internos, e conseqüentemente na diminuição do rendimento.

Na Multipiso o sistema de gerenciamento ajuda a empresa a perceber como está o rendimento do vendedor, analisa-se as vendas mensais em volume e lucratividade. Nem sempre o vendedor que mais vende é o vendedor mais rentável. Ao final de todas as semanas reuniões com todos os vendedores são feitas, nessas reuniões é explorado o que se pode fazer para o crescimento das vendas em questão de preços ou até mesmo algum produto que tenha sido muito procurado pelos clientes e que a loja não possui que possa entrar no mix de produtos. Ao final de todos os meses o vendedor, não que vendeu mais, mas o que gerou mais lucro para a empresa é bonificado. Reuniões mensais são feitas para que o vendedor que mais vendeu aumentar a margem de lucro líquido, e para que o vendedor que teve a maior margem de lucro líquido aumentar as vendas.

A figura abaixo explica como funciona a análise de vendedores:

Totais Vendas Cancelamentos Devoluções Grupos de Recebimentos Análise Vendedores														
Ordem: Operador														
Operador	LL	LL (%)	Participação	TotalVenda	Devoluções	VendasFinal	TotalPremio	PremioTrocas	PremioFinal	NumVendas	NumTrocas	TotalNaufechado	Aproveitamento	ClientesNovos
JEFFHSUN	R\$ 6.783,42	4,67 %	24,70 %	R\$ 145.264,67	R\$ 2.318,03	R\$ 142.946,64	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	113	11	96	54,07 %	75
NASSER	R\$ 19,15	1,01 %	0,32 %	R\$ 1.900,00		R\$ 1.900,00	R\$ 0,00		R\$ 0,00	1		10	9,09 %	1
ROBERTO	R\$ 4.039,87	13,33 %	5,16 %	R\$ 30.313,71		R\$ 30.313,71	R\$ 0,00		R\$ 0,00	12		17	41,38 %	7
ROMULO	R\$ 4.144,14	4,50 %	15,67 %	R\$ 92.133,70	R\$ 1.149,75	R\$ 90.983,95	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	90	5	49	64,75 %	61
RONALDO	R\$ 14.956,33	4,70 %	54,15 %	R\$ 318.418,80	R\$ 13.223,17	R\$ 299.195,63	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	172	8	48	78,18 %	91

(Figura 1. Fonte: sistema cosmos licenciado para Multipiso)

Na imagem acima se pode notar que o vendedor Roberto, mesmo vendendo 1/3 em valores que o vendedor Rômulo, teve o mesmo resultado de lucro líquido. Neste caso o vendedor Roberto é estimulado a aumentar suas vendas e o vendedor Rômulo estimulado a aumentar suas margens de lucro, seja concedendo menos descontos ou oferecendo produtos que tenham uma margem melhor.

A área de vendas é muito valiosa para a empresa, pois quanto melhor o funcionário rende menos funcionários se tem necessidade de ter, diminuindo os custos. Outro benefício de vendas maximizadas é que com a mesma estrutura e gastos fixos a empresa rende mais, tornando o valor dos gastos fixos menos significantes tanto para a precificação dos produtos, quanto para o resultado líquido.

11.MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2005) a margem de contribuição é o que sobra do preço de venda deduzindo os custos variáveis. Essa margem é o que contribui para o pagamento das despesas fixas da empresa e por final gera lucro. A fórmula para cálculo de margem de contribuição é a seguinte:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de venda} - (\text{Custos variáveis} + \text{despesas de venda})$$

No preço de venda de um produto que se suponha seja \$20 estão inclusos, o preço de compra do produto \$10 + impostos na base de 20% e comissões para vendedores de 10%. O custo total variável deste produto é de \$16 sendo a margem de contribuição para pagamento de despesas fixas e depois lucro de \$4.

12.FORMAÇÃO DE PREÇOS

No cenário atual a formação de preços de vendas é um dos pontos mais importantes do comércio varejista. A concorrência já não é como nos anos 70 e 80 e força os empresários a baixar cada vez mais suas margens de lucro. O que o empresário precisa saber é que não importa o preço da concorrência, se for para vender o produto em um preço que a empresa não consegue, saia desse mercado, mas não venda abaixo do preço de custo.

Inicialmente precisa-se entender o que é *Mark-up* antes de falar de precificação. Wernke (2004) explica que *Mark-up* ou taxa de marcação é aplicado sobre o preço de custo de um produto ou serviço para que se obtenha o preço de vendas. Nessa marcação devem estar inclusos impostos de compra e venda do produto ou serviço, comissões de vendedores, taxas pagas a operadora de cartão de crédito, o lucro e em uns casos e outros não um rateio dos custos fixos. Quanto ao *Mark-up* a questão mais complexa é a definição de percentual de lucro. A empresa precisa definir qual seu posicionamento do mercado para que se decida esse percentual. Existem duas fórmulas para definição do *Mark-up* uma que gera o fator divisor e outra que gera o fator multiplicador, independente da fórmula usada o valor final é o mesmo.

Segundo Wernke (2004) na formação do preço de venda a empresa tem que se preocupar com quatro pontos:

1. Maximizar os lucros
2. Que esse preço possibilite atingir a meta de vendas
3. Que permitam maior retorno do investimento
4. Que permitam a maior utilização possível da capacidade da empresa.

Há quatro modos segundo Wernke (2004), se precificar a mercadoria.

Primeiro, e mais comum no Brasil, é o método baseado no custo da mercadoria que consiste em adicionar uma margem, ou *Mark-up*, ao preço de custo da mercadoria. Esse método normalmente é falho, porque as empresas não sabem os custos de todas as áreas da empresa e, portanto não tem ideia do quanto aquele preço realmente vai gerar de lucratividade.

Segundo método é o baseado nos concorrente, e esse método se desdobra em quatro partes:

- a) Método de preço corrente, quando os preços de todos os concorrentes são no mesmo patamar.
- b) Imitação de preços, precificação é feita de acordo com um concorrente específico.
- c) Preços agressivos, quando a concorrência é tão alta e tão agressiva que a venda de certos produtos acabam sendo abaixo do preço de custo.
- d) Preços promocionais: são preços normalmente chamados de chamariz que atraem o cliente que compra além do produto em promoção outros produtos que compensam o preço do produto em promoção.

Terceiro método é o consiste nas características mercado, esse método é utilizado por empresas que tem conhecimento profundo do mercado e decidem seus preços de acordo com suas estratégias, se for vender para classes mais altas aumenta o preço e se for vender para classes mais baixas utilizam preços mais atrativos.

O quarto método consiste em um mix dos métodos anteriores.

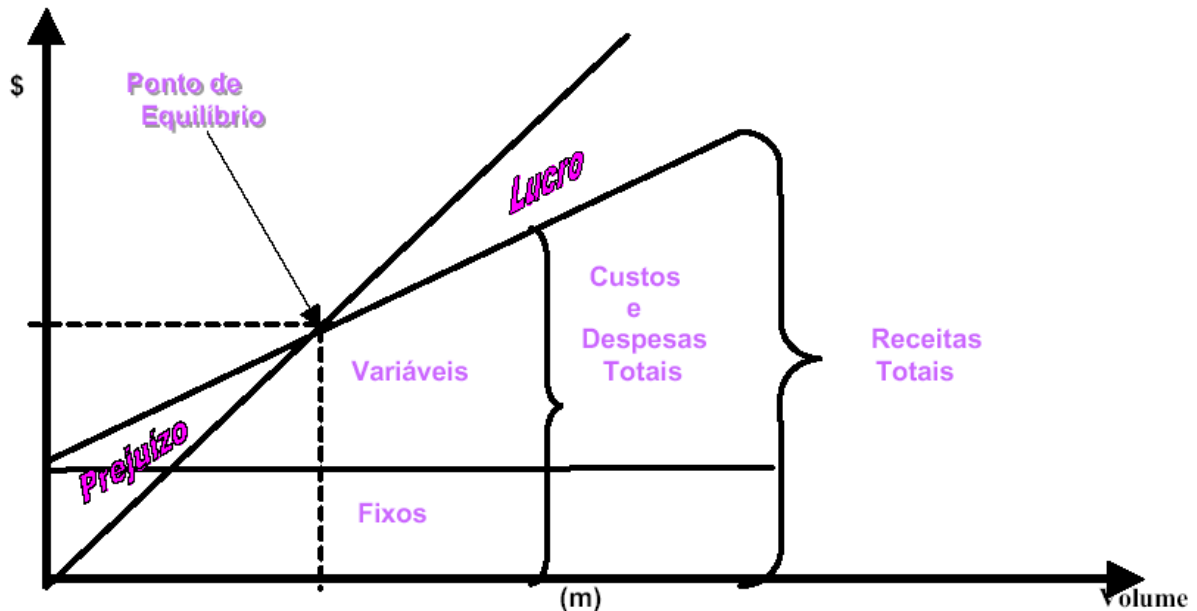
A multipiso utiliza o mix de métodos pelo fato de trabalhar com um mix de produtos extenso, portanto há produtos de “combate” como o porcelanato 60X60 polido que tem que ser vendido de acordo com o preço que os concorrentes impõem, e normalmente estão até abaixo do preço de custo, e há outros produtos de exclusividade da loja que são precificados de acordo com o nível social de quem os compra e de acordo com a aceitação do mercado e oferecem uma margem de contribuição mais elevada para a empresa.

13.PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio segundo Wernke (2005) pode ser conceituado em unidades ou em valor de vendas onde uma empresa trabalha sem ter lucro ou

prejuízo. Esse volume de vendas apenas paga os custos para a empresa operar sem gerar benefícios financeiros.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2005) o ponto de equilíbrio é a quantidade de vendas onde a receita total é igual aos gastos totais.



(Figura 2. Fonte <http://www.portadadm.adm.br/ANC/anc9.htm> acessado 15/05/2012)

Exemplo:

Preço de venda: \$100

Gasto variável: \$80

Custos Fixos: \$5000

No caso do exemplo acima a empresa tem uma margem de contribuição unitária de \$20 por unidade, então se dividiria 5000/20 e se chegaria a conclusão de que a empresa tem que vender 250 unidades para atingir o ponto de equilíbrio.

Segundo Wernke (2005) Há três tipos de ponto de equilíbrio o contábil, financeiro e econômico:

1. O ponto de equilíbrio contábil informa a quantidade de vendas em unidades ou valor necessária para se ter um resultado nulo em um período. As fórmulas para cálculos são feitas da seguinte forma:

$$PEC\ UNID = \frac{Custos\ Fixos}{Margem\ de\ contribuição\ Unitária}$$

$$PEC\ Valor = \frac{Custos\ fixos}{\%Margem\ de\ Contribuição}$$

2. A empresa pode utilizar do PE financeiro quando deseja saber o quanto de vendas é necessário para além de pagar os custos fixos, empréstimos, investimentos e compra de bens. Como a depreciação não é um desembolso ela é excluída dos custos fixos. A fórmula para cálculo segue:

$$PE\ FIN = \frac{Custos\ fixos - depreciações + dívida\ do\ período}{Margem\ de\ contribuição\ Unitária}$$

3. O ponto de equilíbrio econômico pode ser utilizado quando a empresa deseja adicionar um retorno para o capital investido. Neste caso se adiciona na fórmula o lucro desejado como segue:

$$PE\ Econ = \frac{Custos\ Fixos + Lucro\ Desejado}{Margem\ de\ contribuição\ Unitária}$$

No caso da empresa de materiais de construção como o mix de produtos é de mais de quinhentas referências fica inviável fazer a PEC de unidades sendo a PEC de valor ideal para o negócio. Especificamente no caso da Multipiso o ponto de equilíbrio utilizado para o orientação de formação de preços de vendas é o contábil. Lembrando que esse cálculo é feito apenas para uma orientação de formação de preços e metas de vendas já que a margem de contribuição varia de mês a mês dependendo de descontos, promoções e prazos de pagamentos oferecidos aos clientes.

14. TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Segundo o físico Goldratt (1997) a meta de toda empresa é ganhar dinheiro, para se medir esses ganhos o cálculo é simples, apenas identificar o retorno sobre o dinheiro investido e se a empresa possui um fluxo de caixa satisfatório.

Restrições são segundo Perez jr., Oliveira e Costa (2005) divididas em internas e externas. As internas são funcionários ou estrutura física que impede a empresa de produzir mais e as externas são os concorrentes que dividem o mercado e impede a empresa de vender mais.

A Teoria das restrições criada pelo físico Goldratt é dividida em cinco passos:

1. Identificar a restrição: ou seja, avaliar quais restrições internas se tem na empresa.
2. Explorar a restrição: Investir no que gera mais lucratividade para a empresa.
3. Subordinar o nível de atividades à capacidade da restrição:
4. Elevar a restrição:
5. Após o quarto passo, voltar ao primeiro passo: e se não houver mais restrições internas focar nas restrições externas para o aumento de vendas através dos preços e marketing.

15. ESTUDO DE CASO

A Multipiso trabalha com um sistema de gestão empresarial, cosmos, da Softsystem. Nesse sistema há o controle de vendas, estoque, financeiro, compras e preços. E cada uma dessas áreas é importante para a gestão de custos, e todas são necessárias para o sucesso das outras.

Na área financeira precisam-se ter dados de contas a pagar e a receber, controle de juros, multas e descontos recebidos. Com esses dados a empresa tem controle de quanto de dinheiro sobra para investir, seja no crescimento do estoque, reformas, marketing ou compra de novos produtos.

Na área de gestão de materiais é sempre importante saber a relação de estoque com contas a pagar. Também importante ter cálculo da curva ABC de materiais para que se possa saber os produtos que não podem faltar em estoque para não gerar custos de oportunidade. A precificação também é baseada em giros

de estoque, alguns produtos que ficam estagnados entram em queima de estoque para desovar e consequentemente são excluídos do mix de produtos. Outra ferramenta importante é o Cardex, onde é possível obter dados sobre a rotatividade do produto. Em uma empresa de materiais de construção é interessante se trabalhar com estoque para 45 dias no mínimo e 90 dias no máximo, isso por vários motivos, alguns deles são prazos de entrega dos produtos e prazo de pagamento normalmente oferecido pelas fábricas. Como foi comentado nesse artigo, capital parado também é custo, então é necessário se ter uma boa ideia do que comprar com base na rotatividade para que fique com a menor quantidade possível de produtos que não giram em estoque.

Na área de preços o sistema já calcula o preço de etiqueta das mercadorias considerando as condições de pagamento e desconto à vista que no final em média se compõe da seguinte forma:

Preço de nota da mercadoria + Frete + IPI (se for o caso) + 10,64% de despesas de venda + 11,61% de impostos + lucro desejado para a mercadoria que dependendo do produto vai de 5% a 30%. Demonstração abaixo:

The screenshot displays the 'Produtos' (Products) window of the SoftSystem Engenharia em Software Ltda. application. The window is titled '(205 209 182) - TeamViewer - Licença gratuita (somente para uso não comercial)'. The main menu includes 'Arquivos', 'Pastas', 'Jornal', and 'Produtos'. The 'Produtos' tab is active, showing a detailed form for the product 'LOTUS PASTILHA DE VIDRO CRISTAL' (Cód. Produto: 695, Cód. Original:).

Key fields and values visible in the form include:

- Preço de Aquisição em Reais:** 5,35
- Preço Bruto:** R\$ 6,34
- Preço Promocional:** R\$ 0,00
- Preço calculado:** R\$ 10,80
- Preço digitado:** R\$ 12,90
- LL preço digitado:** 29,57 %
- LL preço promoção:** 103,47 %
- CMV:** 6,34
- LL:** 20,00 %
- Preço Promocional:** R\$ 0,00
- Data Promocional:** (empty)
- Preço sugerido:** (empty)
- Estoque:** 0,00
- Est. min.:** (empty)
- Est. max.:** (empty)
- Dias cobertura:** (empty)
- Localização 1:** (empty)
- Localização 2:** (empty)
- Localização 3:** (empty)
- Prêmio:** (empty)
- Comissão:** (empty)
- Classificação ABC:** (empty)
- Est. min. disp. Export:** F
- Export WEB:** F
- Última Compra:** (empty)

(Figura 3. Fonte: sistema cosmos licenciado para Multipiso)

Em relação ao lucro desejado para cada mercadoria, a loja se baseia em preços da concorrência para não ficar de fora do mercado. Pesquisas de preços são feitas com os principais concorrentes da área, assim a empresa sabe onde está

ganhando e perdendo em preços, e inclusive repassa essas informações para os vendedores para que os mesmos tenham argumentos para convencer os clientes.

O resultado médio da loja, no ano de 2011, se compõe da seguinte forma abaixo:

Custos de mercadoria vendida: 58,65%

Tributos: 11,61%

Margem de contribuição: 17,37%

Taxa de administração de cartões: 1,73%

Despesa de venda: 10,64%

O CMV é calculado considerando o preço de nota da mercadoria, mais o frete, como a empresa faz parte do simples o crédito de ICMS é desprezado.

A empresa ainda se encaixa na última faixa de simples para comércio, se encaixando na faixa de 11,61% de imposto sobre a receita bruta da empresa. O simples já inclui impostos federais e estaduais.

A margem de contribuição inclui o lucro líquido da empresa, que é dividido em 50% de retirada para os sócios e 50% em investimento seja na empresa com aumento de estoque e marketing ou em negócios ou imóveis em nome da empresa.

A taxa de cartões é calculada separadamente contando com 1,73% das vendas.

As despesas de venda incluem salários de funcionários, água, luz e telefone, e custos gerais da loja.

Atualmente a empresa se encontra no seguinte conjuntura, estoque total de R\$ 1.421.951,16 e com contas a pagar de R\$ 339.301,44 e contas a receber no valor de R\$ 179.759,03.

Quanto ao estoque, a empresa tenta da melhor maneira possível ter produtos que vendem mais, ou seja, classificação A, em maior quantidade, e produtos que não vendem tanto, ou seja, classificação C, em menor quantidade. Isso porque se a empresa fica com muito produto que não vende em estoque, esse dinheiro fica parado, e gera custos. Uma das ferramentas que utilizadas para as compras é a curva ABC como mostra na figura abaixo:

Grupo	Sub Grupo	Sub Grupo 2	Sub Grupo 3	Tipo de Cliente	Aplicação	Clientes	Produtos	Produtos / Clientes	Fornecedor	Vendedor
Distribuição por Faturamento Distribuição por Quantidade de Vendas Distribuição ABC pelo Custo do Estoque										
Imprimir Excel Atribuir Classificação A=70% B=20% C=10% Total geral: R\$ 573.576,47										
ITEM_C	CODPRODUTO	CODORIGINAL	DESCRICAO	DESCRICAOWEB	QTD	TOTAL	TOTALACUMULAD	PARTICIPACA	PARTICIPACA	
1	580		ROYAL PORCELANATO VALENÇA 60x60		627,84	R\$ 31.038,25	R\$ 31.038,25	5,41 %	5,41 %	
2	105		QUARTZOLIT ARGAMASSA FERMA PI		1167,00	R\$ 25.184,61	R\$ 56.222,86	4,39 %	9,80 %	
3	5		ROYAL PORCELANATO TORINO 60x60		646,56	R\$ 23.893,07	R\$ 80.115,93	4,17 %	13,97 %	
4	663		LOTOS PORCELANATO CLASSIC 60x60		636,48	R\$ 23.632,05	R\$ 103.747,98	4,12 %	18,09 %	
5	668		ITAGRES PORCELANATO ATICA WHI		344,16	R\$ 21.095,98	R\$ 124.843,96	3,68 %	21,77 %	
6	665		LOTOS PORCELANATO STILE MURAM		256,00	R\$ 20.899,38	R\$ 145.743,34	3,64 %	25,41 %	
7	664		LOTOS PORCELANATO STILE MURAM		397,44	R\$ 19.960,74	R\$ 165.704,08	3,48 %	28,89 %	
8	662		LOTOS PORCELANATO CLASSIC BEI		491,04	R\$ 19.101,67	R\$ 184.805,75	3,33 %	32,22 %	
9	525		ROYAL PORCELANATO MODENA 80x80		238,08	R\$ 18.570,48	R\$ 203.376,23	3,24 %	35,46 %	
10	401		ROYAL PORCELANATO MODENA 60x60		332,64	R\$ 16.773,60	R\$ 220.149,83	2,92 %	38,38 %	
11	510		ROYAL PORCELANATO TORINO 80x80		322,56	R\$ 16.042,74	R\$ 236.192,57	2,80 %	41,18 %	
12	522		DELTA REV. RETF. PREMIUM 30x54		521,60	R\$ 12.947,07	R\$ 249.139,64	2,26 %	43,44 %	
13	637		PORCELLANATI UDINE BEIGE 61x61		502,13	R\$ 12.590,35	R\$ 261.729,99	2,20 %	45,63 %	
14	96		ITAGRES PORCELANATO RETF. PAU		205,64	R\$ 12.360,51	R\$ 274.090,50	2,15 %	47,79 %	
15	634		PORCELLANATI CEMENTO GRIGIO 6		430,61	R\$ 10.995,07	R\$ 285.085,56	1,92 %	49,70 %	
16	628		ROYAL PORCELANATO VENEZA 60x60		197,28	R\$ 10.334,58	R\$ 295.420,14	1,80 %	51,50 %	
17	97		ITAGRES PORCELANATO RETF. PAU		167,48	R\$ 9.779,08	R\$ 305.199,22	1,70 %	53,21 %	

(Figura 4. Fonte: sistema cosmos licenciado para Multipiso)

O Porcelanato Valença foi o que mais vendeu no período pesquisado, portanto esse produto tem uma margem de segurança maior, tendo prioridade nas compras da empresa. A classificação inclui todos os produtos da loja.

Para efeitos de comparação com os resultados atingidos pela primeira empresa, foram pesquisados dados sobre uma segunda empresa. Empresa não utiliza gestão de custos. O controle de estoque é feito semestralmente, e as vendas são feitas em pedidos manuais.

Segundo entrevista feita com o dono da empresa, hoje possui R\$ 600.000,00 de estoque e R\$ 450.000,00 em contas a pagar. Quando perguntado sobre as contas a receber o mesmo disse ter por volta de 40 a 50 mil reais. Sobre as compras o empresário informou que compra intuitivamente e também por rotatividade, em alguns casos promoções feitas pelas fábricas tem sido aproveitadas, mas segundo informações de estoque esses mesmo produtos apesar de uma boa rentabilidade, não têm tido uma rotatividade satisfatória. Sobre a questão de marcação de preços de seus produtos foi falado que se usa *Mark-up*, de 120%, e que alguns produtos mais atrativos para clientes como o porcelanato 60x60 polido é precificado de acordo com a concorrência. A empresa também não faz qualquer investimento em propagando e marketing. Outras informações como métodos de custeio não foram respondidos pelo fato do empresário não entender do que se trata.

16.CONCLUSÃO

Analisando os dados coletados, e a entrevista com o dono da segunda loja, pode-se concluir que a gestão de custos pode ser um diferencial competitivo para a empresa. Além de ter preços de acordo com o mercado, e bem aceitos pelos clientes, o empresário tem ciência de quanto está ganhando ou não na venda de um produto. Tem as informações de estoque que podem ser valiosíssimas na hora de fazer compras, além de mais controle.

As duas empresas do estudo têm várias formas de se aperfeiçoar, possivelmente implementar novas políticas de gestão ao negócio. A Multipiso ainda pode aprimorar estruturas físicas, de vendas, controle, treinamento de vendedores e estratégia para um crescimento, mas sua gestão é de acordo com o mercado e porte da empresa. No caso da segunda empresa é como se começasse do zero, é como se não houvesse gestão no negócio e provavelmente essa empresa será excluída do mercado em pouco tempo.

As micros e pequenas empresas são o que movem a economia Brasileira, portanto, são muito importante para o país. O grande problema são as pessoas que não têm preparo algum para abrir uma empresa e mesmo assim abrem. As estatísticas no Brasil mostram isso, onde quase 50% das empresas que abrem no país fecham em até dois anos. Esses empresários não têm informações de como calcular custos, e na maioria das vezes tentam ganhar mercado com política de preços agressivos. O Governo Brasileiro já faz sua parte, ajudando quem quer começar pelo SEBRAE, mas grande parte das pessoas que abrem empresa e não sabem o que estão fazendo também não procuram a ajuda oferecida pelo SEBRAE. O que pode ser feito? O governo pode divulgar mais sobre essas informações para que pessoas despreparadas procurem os serviços do SEBRAE antes de abrir uma empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. BRUNI, Adriano leal/FAMÁ, Rubens; Gestão de custos e formação de preços/– 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
2. CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; Gestão de custos: apresentação de um modelo quantitativo sobre custos indiretos de produção. [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/ABB45EF655DF0B8E83256F6B00638CCE/\\$File/NT000A2312.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/ABB45EF655DF0B8E83256F6B00638CCE/$File/NT000A2312.pdf) (19/10/11 14:26)
3. GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
4. GOLDRATT, Eliyahu M.; Cox, JEFF. A Meta, São Paulo: Educator Editora, 1997.
5. GONÇALVES, Paulo Sergio. Administração de materiais, 3 edição, Editora Elsevier, 2010
6. HASEN, Don R./NOWEN, Maryanne M.; Gestão de custos 1. Ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
7. HORNGREEN, Charles T./DATAR, Srikant M./FOSTER, George; Contabilidade de custos, V. 1: Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2004.
8. <http://www.portaladm.adm.br/ANC/anc9.htm> acessado 15/05/2012
9. LAS CASAS, Alexandre Luzzi; Administração de vendas 8. Ed. – São Paulo: Atlas 2009
10. MALHOTRA, Naresh; Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
11. PEREZ Jr., José Henandez, OLIVEIRA, Luís Martins de, COSTA, Rogério Guedes; Gestão Estratégica de Custos 4. ed. – São Paulo: Atlas 2005
12. SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES Estera Muszkat ; Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação, 2001. <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf> (19/10/11 14:26)
13. WERNKE, Rodney; Analise de Custos e Preços de Venda. – São Paulo: Saraiva 2005.
14. WERNKE, Rodney; Gestão de Custos 2. Ed. – São Paulo: Atlas 2004.